

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
PSICÓLOGA**

**TEMA:  
“SISTEMATIZACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE  
FUNCIONES COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE  
SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA ENTIDAD DE SALUD, EN EL AÑO  
2017”.**

**AUTOR:  
PAOLA STEPHANIE LEMA DE LA TORRE**

**TUTOR:  
XIMENA ALEXANDRA RAMIREZ OCAÑA**

**Quito, febrero del 2018**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Paola Stephanie Lema de la Torre con documento de identificación N°172453389-6, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado/titulación: “SISTEMATIZACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA ENTIDAD DE SALUD, EN EL AÑO 2017”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogo Laboral y Organizacional, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Paola Stephanie Lema de la Torre

C.I. 172453389-6

Quito, noviembre de 2017

#### DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE

Yo, Ximena Alexandra Ramírez Ocaña declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el Proyecto de "SISTEMATIZACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA ENTIDAD DE SALUD, EN EL AÑO 2017"; realizado por Paola Stephanie Lema de la Torre, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, noviembre de 2017



Ps. Ximena Ramírez, M.Sc.

CI. 171624582-2

## **Dedicatoria**

Deseo dedicarle este trabajo en primer lugar a Dios, por ser una guía en mí camino, llenarme de bendiciones y fortaleza para seguir y no decaer ante las diferentes circunstancias llevándome hacia la culminación de una de mis metas.

A la base de todo que es mi familia, en especial a mis padres Ximena de la Torre y Marcelo Lema, por darme la vida, creer en mí, por su incondicional apoyo y ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi formación, tanto académica como personalmente a lo largo de mi vida; quienes han velado por mi bienestar y educación, que con sus consejos, paciencia, mucha comprensión y regaños respectivos, fueron mi motor de arranque y soporte en todo este recorrido, a mi hermana Kerling Lema quien siempre supo brindarme palabras de aliento y ayuda en el transcurso de esta etapa. Todo esto se los debo a ustedes.

Por último, pero no menos importante dedico esto también a mis amigos, a quienes agradezco por toda su ayuda, por convivir todo este tiempo conmigo, por compartir experiencias, alegrías, frustraciones, llantos, tristezas, peleas, celebraciones y por aportar varios factores que nos han hecho crecer juntos tanto personal como profesionalmente.

## **Agradecimiento**

Quiero dirigir mis más sinceros agradecimientos a mi tutora de proyecto la docente Ps. Ximena Ramírez, M.sC., por brindarme la oportunidad de trabajar bajo su supervisión y quien con su conocimiento, su guía y temple fue una pieza clave para encaminarme en cada etapa de desarrollo del proyecto.

Agradezco a Dios y a mis padres por darme la oportunidad de acceder a una carrera profesional, por su paciencia, confianza depositada en mí y sobre todo por su apoyo incondicional.

Además de expresar mi gratitud a todos los docentes de la carrera de Psicología, por haber contribuido de una manera u otra en mi formación académica a lo largo de mi etapa Universitaria.

A la entidad de salud quien me abrió las puertas y que con su experiencia favorecieron en el desarrollo de mis habilidades profesionales y académicas.

¡Muchas gracias por todo!

## **Resumen**

El presente proyecto de sistematización se realizó en una entidad de salud que se dedica a la atención de pacientes críticos y no críticos mediante los servicios de urgencias, ingreso, laboratorio y consulta externa. El estudio nació de una inconsistencia en la entidad de salud, que se manifestó entre la modificación de la estructura organizativa implementada y el manual de funciones por el que se trabajaba. Debido a esta situación se decidió, en conjunto con la directiva de la entidad, realizar la actualización del manual de funciones de la organización sobre la base de los puestos que establece la nueva estructura organizativa. Para abordar la problemática se aplicaron técnicas como la entrevista semi-estructurada, la encuesta y la observación con el fin de recopilar la información necesaria para actualizar el manual de funciones y éste reflejara la realidad de la organización del trabajo. Al finalizar la sistematización se cumplió el objetivo, la que el manual de funciones se adecuaba a la realidad de la organización, éste fue entregado a la administración de la entidad para su valoración e implementación.

**Palabras Claves:** Manual de funciones, organigrama, entidad de salud

## **Abstract**

The present systematization project was carried out in a health entity dedicated to the care of critical and non-critical patients through the emergency services, admission, laboratory and external consultation. The study was born out of an inconsistency in the health entity, which manifested itself between the modification of the organizational structure implemented and the manual of functions by which it was worked. Due to this situation, it was decided, in conjunction with the entity's board of directors, to update the organization's function manual based on the positions established by the new organizational structure. In order to eliminate the existing problem, techniques such as semi-structured interview, survey and observation were applied to gather the necessary information so that the new manual reflects the reality of the organization of work in the entity under study. At the end of the systematization, an updated function manual was obtained that was adapted to the reality of the organization and that was handed over to the administration of the entity for its evaluation and implementation.

**Keywords:** Function's manual, organization chart, health entity

## Índice de Contenidos

Introducción .....	11
1. Primera Parte .....	13
1.1. Datos informativos del proyecto .....	13
1.1.1. Nombre del proyecto .....	13
1.1.2. Nombre de la institución .....	13
1.1.3. Tema que aborda la experiencia .....	13
1.2. Objetivo de la sistematización .....	13
1.3. Eje de la sistematización .....	14
1.4. Objeto de la sistematización .....	16
1.5. Metodología de la sistematización .....	17
1.6. Preguntas claves .....	18
1.7. Organización y procesamiento de la información .....	19
1.8. Análisis de la información .....	20
2. Segunda Parte .....	23
2.1. Justificación .....	23
2.2. Caracterización de los beneficiarios .....	26
2.3. Interpretación .....	27
2.4. Principales logros de aprendizaje .....	33
Conclusiones .....	36



Recomendaciones.....	37
Lista de Referencias .....	38
Anexos .....	40

## **Índice de Tablas**

Tabla 1: Características generales sociodemográficas de los beneficiarios directos .....	27
--	----

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Porcentaje de funciones reflejadas en el manual .....	21
Figura 2: Porcentaje de conocimiento de las actividades, características y requisitos por parte de los trabajadores .....	22

## **Introducción**

La presente sistematización, se encaminó a dar solución a los problemas detectados en el proceso de selección de personal interno y externo, con la finalidad de contribuir al crecimiento, buscando el mejoramiento continuo que facilite y controle las actividades que se realizan en la empresa, con el fin de obtener una identificación detallada, ordenada e integral de las funciones que se realizan en las diversas áreas o direcciones de la entidad, así como también las principales características que deben tener cada perfil en cada servicio, para poder así brindar acceso a la información veraz y oportuna.

Para conocer el estado de la estructura organizacional y manual de funciones de la entidad de salud, se realizó una entrevista informal al Jefe de Talento humano.

Presentándonos el manual específico de funciones para los cargos contemplados en el sistema REHUPRO del personal de niveles profesional, técnico y asistencial de la entidad de salud cristiana que brinda servicios de salud.

La situación que se presentó fue que en la estructura organizacional de dicha entidad habían existido cambios y al no ser modificado su manual de funciones estaba desactualizado desde hacía un año aproximadamente.

Por ello, el desarrollo del presente proyecto, constituye la aplicación de un proceso de análisis ocupacional para la actualización del manual de funciones, con sus requisitos y el establecimiento de las competencias laborales generales de los cargos de la entidad de salud a fin de reunir una serie de recomendaciones con el objetivo de mejorar los

procesos internos, enriquecer los cargos y aumentar la funcionalidad de la estructura organizacional.

Para comenzar con la implementación de este proyecto, como aporte significativo, se emplearon instrumentos de recolección de información como la elaboración de un formato donde los colaboradores nos puedan detallar todo en cuanto a sus actividades y a los parámetros o requisitos que se necesitan para ocupar su cargo, esto permite examinar desde diferentes aspectos la situación actual de los puestos de trabajo, aportar a la identificación de las actividades que no agregan valor, además de resaltar las mayor importancia o más esenciales y así poder generar propuestas en congruencia con los colaboradores de actualización de los cargos.

## **1. Primera Parte**

### **1.1. Datos informativos del proyecto**

#### **1.1.1. Nombre del proyecto**

Sistematización de la actualización del manual de funciones como herramienta para mejorar el proceso de selección de personal en una entidad de salud, en el año 2017.

#### **1.1.2. Nombre de la institución**

Por razones ajenas a la investigación se decidió dejar en el anonimato la entidad de salud donde se llevó a cabo la investigación.

#### **1.1.3. Tema que aborda la experiencia**

El tema que abordó la experiencia se encuentra enmarcado en la psicología organizacional debido a que con la actualización del manual de funciones se deseaba que los trabajadores conocieran las actividades a realizar en el puesto de trabajo que ocupan sobre la base de que los trabajadores no sabían sus funciones ni las actividades que debían desempeñar.

### **1.2. Objetivo de la sistematización**

El objetivo de la sistematización fue evidenciar la experiencia práctica obtenida en el proceso de actualización del manual de funciones en una entidad de salud, en el servicio de Talento Humano. En este sentido, se esperaba que, con la actualización del manual de funciones, el área contara con una guía clara y sencilla de los aspectos a tener en cuenta en su proceso de selección del personal, tomando como base para ello los requisitos de cada uno de los puestos.

Al actualizar el manual de funciones en la entidad se necesitó de la existencia de una correcta descripción de lo que se hace en cada puesto y los conocimientos necesarios para llevar a cabo las actividades asociadas. También se pretendía proveer a la entidad de un medio ilustrativo por el que guiarse a la hora de seleccionar al personal idóneo para ocupar un puesto de trabajo determinado en función del perfil educativo y organizacional del puesto que va a ocupar.

Con el estudio se deseaba recoger la información necesaria para poder generalizar la investigación realizada en la presente sistematización a entidades similares sobre la base de sus características específicas y limitaciones, tomando como base la importancia conferida a la existencia de un manual de funciones actualizado en toda empresa.

### **1.3. Eje de la sistematización**

Para el desarrollo de la sistematización se tomó como referencia un eje descriptivo analítico, ya que se describieron conceptos y términos necesarios para realizar la actualización del manual de funciones y evidenciar la experiencia práctica. Para esto hubo que definir en primer lugar el concepto de talento humano y se asume como las personas entendidas como entes sociales con necesidades, competencias y potencialidades desarrolladas dentro de los límites de la empresa (Chiavenato, 2002).

Las personas que trabajan en una organización ya sea productora de bienes o servicios constituyen su activo más importante (Bayo & Morino, 2002) ya que son las ejecutoras de los procesos a través de los que se obtienen el producto final para el cliente.

Por naturaleza las personas hacen lo que deben hacer y el resto de su tiempo lo dedica a realizar actividades agradables y de ocio, además de que todas las personas no se encuentran capacitadas para realizar los mismos tipos de trabajo. Por lo tanto, se crea la necesidad a nivel empresarial de establecer un documento que rijan cada uno de los cargos existentes dentro de la organización. A este documento se le conoce como manual de funciones.

Para entender lo que es un manual de funciones de los puestos de trabajo se hace necesario conceptualizar lo que es un puesto de trabajo y para la presente sistematización se asume el concepto planteado por Chiavenato (2002) que lo define como el conjunto de todas las actividades, tareas y funciones que debe ejecutar un trabajador, que conforman un único concepto y se les otorga un lugar formal en el organigrama. Un puesto de trabajo no sólo hace referencia a ocupar un espacio físico dentro de la empresa, sino que además incluye el cumplimiento de un papel que implica que mediante la ejecución de tareas se van a alcanzar determinados objetivos tanto institucionales como personales (Borghi, 2010).

El manual de funciones constituye una documentación empresarial que provee a la organización de una herramienta de trabajo que agrupa las normas y tareas que ejecuta cada empleado en su trabajo diario. Se debe elaborar sobre la base de requerimientos técnicos que permitan delimitar un conjunto de guías y orientaciones a través de las cuales se puedan ejecutar las rutinas o labores cotidianas, teniendo en cuenta que no se deben bloquear las capacidades intelectuales, la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los operarios pues estos podrán tomar las decisiones más correctas y productivas tomando como base su experiencia y



rigiéndose por las directrices de los superiores (Posada K. , 2013). Mientras que en una definición más sencilla es el documento que delimita los requisitos y características propias de un puesto determinado (Andres, 2016).

A través de este manual se define la estructura organizativa de la organización, el diseño de los diferentes puestos de trabajo sobre las normas de subordinación y coordinación que deben existir entre ellos. En dicho manual se delimitan aspectos básicos a tener en cuenta al contratar a un nuevo trabajador ya que se establecen las responsabilidades y funciones (Orozco A. , 2008).

Es un instrumento que debe abarcar de forma breve y clara todas y cada una de las funciones, tareas y responsabilidades que especifiquen los límites y la esencia del cargo. En la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en detalles, ya que dicho aspecto constituye el objetivo de otra herramienta empresarial denominada manual de procedimientos (Posada K. , 2013).

Analizando todo lo expuesto se hace necesario afirmar que toda empresa requiere para su correcto funcionamiento de la existencia de un manual de funciones que regule las tareas a realizar en cada uno de los puestos que se establecen en su estructura organizativa y que, además, sienta las bases para seleccionar adecuadamente la persona que ocupará cada uno de los puestos.

#### **1.4. Objeto de la sistematización**

El objeto de la sistematización fue disponer de un manual de funciones actualizado con el fin de que la empresa contará con un documento que le permitiera contratar

personal idóneo para cada perfil de cargo. La actualización del manual de funciones de la entidad de salud se realizó sobre la base de la nueva estructura organizativa implementada ya que dicha estructura es la que establece cuales son los puestos necesarios para lograr alcanzar, con la calidad necesaria, el servicio al cliente y los objetivos institucionales.

### **1.5. Metodología de la sistematización**

La sistematización tiene un enfoque que toma como base, la realizada en el proyecto y se refiere a la metodología cualitativa, en donde como herramienta principal se aplicó el análisis documental y la entrevista con el gerente, etc.

Para la ejecución, la sistematización se dividió en tres fases. La primera estuvo dedicada a la realización del diagnóstico para determinar las incidencias negativas que afectan el funcionamiento de la entidad de salud. En esta fase se aplicó como herramienta una entrevista semi-estructurada al jefe del departamento de Talento Humano. Se le hicieron preguntas relacionadas con la estructura organizativa implementada, la cantidad de puestos existentes, el grado de conocimiento de las funciones a desempeñar por parte de los trabajadores y la estructura del manual de funciones vigente. Las respuestas a las preguntas se analizaron buscando las relaciones causa efecto.

La segunda fase estuvo encaminada al levantamiento de las descripciones de cada uno de los cargos de la nueva estructura organizativa, y en esta fase se sentaron las bases para la correcta ejecución de la última fase. Para la correcta ejecución de esta etapa de la sistematización se utilizó una ficha de levantamiento de información previamente

elaborada, sobre la base de los datos requeridos para realizar la actualización del manual de funciones de la entidad de salud. También se aplicó una encuesta para determinar el conocimiento de los trabajadores de las tareas que deben desempeñar. Esta encuesta se muestra en el Anexo No. 1 y la ficha de levantamiento recogía información relacionada con las funciones a ejecutar en el puesto, la experiencia y formación requerida, la documentación generada y recibida en el puesto y otras características y requisitos necesarios para actualizar el manual de funciones. La tercera fase que es la última estuvo dedicada a realizar la actualización del manual de funciones sobre la base del formato de perfil que se muestra en el Anexo No. 2 y a sociabilizarlo en la entidad objeto de estudio para su implementación.

#### **1.6. Preguntas claves**

##### **a) Preguntas de inicio:**

- ¿Por qué es necesario actualizar el manual de funciones en la entidad de salud?
- ¿Cuál fue la posición de la institución ante la necesidad de actualizar el manual de funciones?
- ¿Quiénes participaron en el proyecto?

##### **b) Preguntas interpretativas:**

- ¿Cuál fue el nivel de participación de la entidad de salud en el proyecto?
- ¿El manual de funciones actualizado se adapta a la realidad de la entidad?
- ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para actualizar el manual de funciones?

**c) Preguntas de cierre:**

¿Qué mejoras se observan con la actualización del manual de funciones a nivel individual y colectivo?

¿Los beneficiarios quedaron satisfechos con los resultados del proyecto?

¿Los resultados del proyecto pueden ser generalizados a entidades similares?

**1.7. Organización y procesamiento de la información**

En el presente enunciado se presenta cómo se organizó y procesó la información relacionada con el manual de funciones de la entidad de salud y su actualización. En el proyecto de sistematización que se describe la información se manejó en tres fases que se interconectan y complementan entre sí. En la primera fase, los resultados obtenidos de la entrevista semi-estructurada realizada al jefe del Departamento de Talento Humano, fueron clasificados en dos grupos: los relacionados con la estructura organizativa y los referentes al manual de funciones vigente.

Al ejecutar la segunda fase le fue entregada a cada uno de los trabajadores una encuesta para que las llenaran de acuerdo a sus conocimientos del puesto que ocupan y posteriormente fueron recogidas por la investigadora. Con los resultados de las encuestas en mano se procedió a entrar los datos a la hoja de Excel previamente diseñada para así obtener el porcentaje de conocimiento que poseían los trabajadores en función de las tareas relacionadas al puesto de trabajo en que se desempeñaban

En la tercera fase, sobre la base de la información obtenida en las fases anteriores, se hizo un análisis de cada cargo teniendo en cuenta la relación consecuencia – complejidad – frecuencia y tomando en cuenta la estructura del manual de funciones

vigente, se llevó a cabo la elaboración de un borrador del manual actualizado acorde a la estructura organizativa implementada. Posteriormente se confeccionó un documento que no contaba con la formalidad que necesitaba la institución dado que por la coyuntura de la financiación de las pasantías se hizo un entregable previo, el cual fue traspasado a las autoridades de la entidad.

### **1.8. Análisis de la información**

El presente apartado se dedica al análisis de la información obtenida en las diferentes fases del proyecto de sistematización. Para analizar dicha información se utilizaron instrumentos aplicables a este tipo de actividad, entre ellos se encuentran el levantamiento de la información para actualizar el manual de funciones, el procesamiento de la información, procesamiento de encuestas y modelos de manuales de funciones.

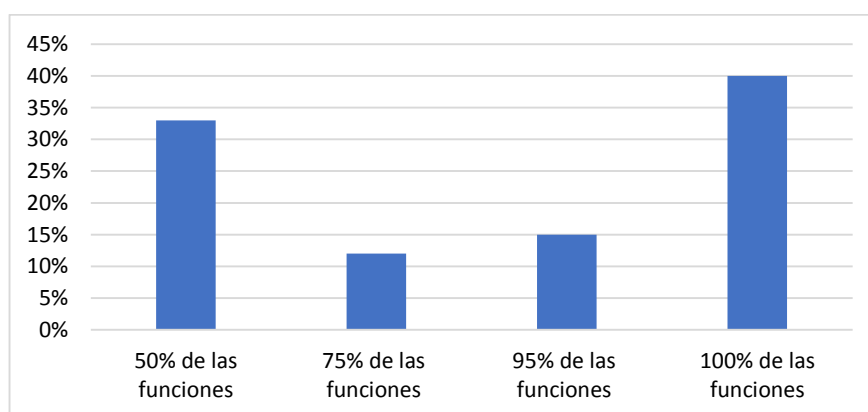
A partir de la aplicación de las técnicas utilizadas se obtuvieron varios resultados relevantes que contribuyeron al logro satisfactorio de los objetivos trazados. Para el mejor entendimiento de los resultados obtenidos de las herramientas utilizadas se divide el presente análisis de acuerdo a la técnica que arrojó el resultado, analizándolos de forma independiente en un primer momento y después de manera global.

Mediante la técnica de observación se identificaron aspectos claves para la actualización del manual de funciones como los cargos que funcionan en la entidad, las tareas ejecutadas en cada uno de los cargos y las relaciones de subordinación existentes entre los empleados. Además, se pudo observar el comportamiento de las relaciones de comunicación tanto horizontal como vertical. Entre los principales

hallazgos de esta técnica se encuentran algunas deficiencias relevantes, que deben ser eliminadas al implementar el manual de funciones actualizado, como la existencia de funciones duplicadas y de otras funciones que no son realizadas.

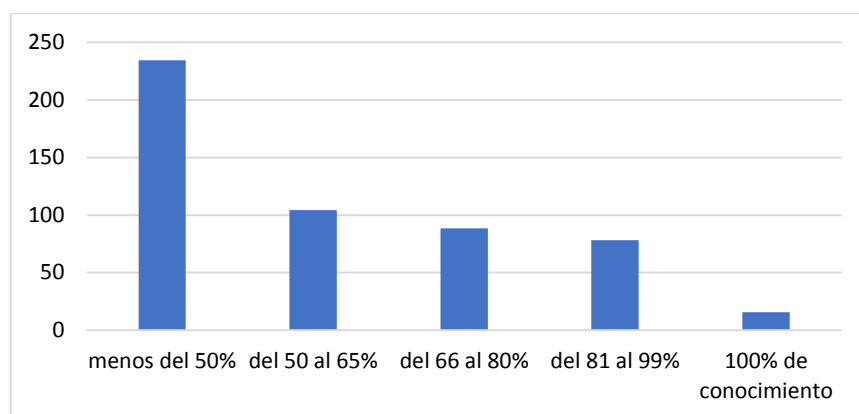
Como resultado de la aplicación de la encuesta se obtuvo que la estructura organizativa implantada en la entidad de salud y la información recopilada para la actualización del manual no coincidían con el manual de funciones que se aplicaba en la organización en el 85% de los puestos de trabajo existentes en la estructura organizativa y, de los coincidentes, solo el 40% contemplaba todas las funciones a ejercer por el trabajador que ocupa el puesto. Además, se obtuvo que el 75% de los 521 trabajadores que laboran en la entidad no conocían las funciones que debían desempeñar y solo realizaban las más elementales. También, se presentó como resultado relevante que solo el 3% de los empleados conocían el 100% de todas las actividades, características y requisitos del puesto que ocupan. Estos datos se reflejan en las figuras 1 y 2.

**Figura 1:** Porcentaje de funciones reflejadas en el manual



**Figura 1:** Niveles de las funciones que se contemplan en el manual de funciones. *Fuente:* Lema, P. 2017

**Figura 2:** Porcentaje de conocimiento de las actividades, características y requisitos por parte de los trabajadores.



**Figura 2:** Niveles en que los trabajadores conocen las funciones a desempeñar. *Fuente:* Lema, P. 2017

Entre los datos más relevantes detectados de la entrevista semi-estructurada realizada se encontraron el organigrama de la entidad de salud, las funciones de cada uno de los puestos existentes en dicho organigrama y la delimitación de los procesos de atención al usuario. También se pudo determinar cuáles fueron los puestos y departamentos creados y cuales los que fueron eliminados en la nueva estructura organizativa.

De los análisis de todos los datos e informaciones obtenidos a través de la aplicación de las técnicas utilizadas se obtuvo como resultado principal el conjunto de elementos requeridos para la consecución de la correcta actualización del manual de funciones sobre la base de la situación real existente. Además, se consiguió determinar las relaciones de comunicación y subordinación, no solo las establecidas por la estructura organizativa implementada sino también las que son requeridas por los procesos de trabajo ejecutados cotidianamente.

## **2. Segunda Parte**

### **2.1. Justificación**

Cada día se hace más notable que las herramientas de gestión empresarial constituyen un elemento clave en el logro de los objetivos empresariales y en la obtención de la productividad. Todas las organizaciones se subdividen en áreas que se dedican a la gestión y para las cuales existen herramientas específicas que les facilitan el quehacer cotidiano. El Manual de funciones de la empresa es una herramienta propia del Departamento de Talento Humano que hoy ha adquirido una significativa importancia debido a que se ha convertido en una herramienta que permite tomar decisiones y organizar el trabajo de todas las áreas de la empresa (Gonzalez, 2012).

La situación que se presentó en la entidad de salud y por la cual surge el presente proyecto de sistematización, es que la estructura organizacional había sufrido cambios como el incremento de algunos puestos y departamentos, la desaparición de puestos y la división de otros cargos, y dichos cambios no fueron actualizados en el manual de funciones por lo que el mismo se encontraba desactualizado desde hacía un año aproximadamente.

Además, a partir del diagnóstico previo realizado se identificaron los problemas siguientes: no había conocimiento de los requisitos necesarios para la contratación de una persona, se desconocían las funciones específicas a desempeñar en cada cargo, además éstas no estaban formalizadas a través de un manual de funciones que identificara el propósito del cargo y explicara la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura y misión del área a la que pertenecen y no se encontraban establecidos el perfil educativo y ocupacional exigido por cada cargo.



El manual de funciones es un instrumento de trabajo que establece con claridad la responsabilidad asociada a cada uno de los puestos de una organización, así como también sus requisitos, perfiles e informes de labores que debe entregar el trabajador que lo ocupa al menos una vez al año. Dichos informes deben abarcar las deficiencias del período, evaluaciones cuantitativas y cualitativas de las tareas ejecutadas y propuestas de soluciones a los problemas surgidos (Gonzalez, 2012).

Es muy importante tener bien establecido el manual de funciones dentro de la organización debido a que este documento es el que va a regir la ejecución de todas las funciones del Departamento de Talento Humano ya que sobre esta base se realiza la selección del personal, la remuneración del cargo, la ejecución de las actividades y la evaluación del desempeño (Montalván, 1999).

Entre las principales importancias de la existencia del manual de funciones se encuentran las siguientes:

- ✓ Un manual de funciones brinda la guía adecuada para aferrarnos al funcionamiento de la empresa
- ✓ Definir políticas, procedimientos y normas.
- ✓ Limitar las responsabilidades y la autoridad.
- ✓ Seguir instrucciones sin temor a cometer errores
- ✓ Establecer objetivos que se desarrollen a través de cada actividad.
- ✓ Normas de protección y utilización de recursos.
- ✓ Establecer programas de inducción y capacitación.
- ✓ Determinar métodos de control y evaluación.

- ✓ Facilitar adaptación en cada área de la empresa.
- ✓ Generar recomendaciones.
- ✓ Facilita el desarrollo de habilidades, actitudes, aptitudes, motivaciones y conocimientos de los empleados (Rodríguez, 2013).

Por otra parte, el organigrama o estructura organizativa de una empresa ya sea pequeña, mediana o gran empresa; es considerado como la representación gráfica de una empresa ya que muestran de una forma gráfica, simple y entendible todas las áreas o departamentos que conforman la organización. Debe transmitir una idea uniforme del cómo se encuentra compuesta la estructura formal de la empresa para la que fue diseñado y delimita los puestos que deben funcionar para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo (Cortés, 2014).

Tomando como base los conceptos de manual de funciones y organigrama o estructura organizativa previamente mencionados, se hace necesario decir que ambas herramientas empresariales se encuentran estrechamente interconectadas ya que la primera describe los puestos que establece la segunda. Por esta razón al modificar la estructura organizativa mediante la creación o eliminación de puestos o departamentos se vuelve indispensable actualizar el manual de funciones mediante el cambio del diseño de los puestos modificados.

Debido a la situación descrita y a los conceptos establecidos se decidió intervenir en la problemática definida como la aplicación de un proceso de análisis ocupacional para la actualización del manual de funciones, con sus requisitos y el establecimiento de las competencias laborales generales de los cargos de la entidad de salud, a fin de reunir

una serie de recomendaciones con el objetivo de mejorar los procesos internos, enriquecer los cargos y aumentar la funcionalidad de la estructura organizacional.

Para solucionar la problemática definida se decidió actualizar el manual de funciones de la entidad de salud para que coincidiera con la estructura organizativa implementada en dicha entidad.

## **2.2. Caracterización de los beneficiarios**

Los beneficiarios del proyecto fueron las personas que obtendrían algún tipo de beneficio en la implementación del mismo. Se pueden identificar dos tipos de beneficiarios: Directos e indirectos. Los beneficiarios directos son aquéllos que participarán directamente en el proyecto y, por consiguiente, se beneficiarán de su intervención. En este caso los beneficiarios directos son los colaboradores que trabajan en la entidad de salud, ya que son las personas a quienes va enfocado el proyecto y de esta manera obtendrán beneficios del mismo (FAO, 2005).

Los beneficiarios indirectos por otra parte, son las personas que forman parte del contexto de la población a la que va dirigido el proyecto, es decir, no solo obtienen beneficios los colaboradores de la entidad, sino también los usuarios a los que se brindan los servicios (FAO, 2005).

Para entender el comportamiento de las personas es necesario conocer sus características por ello es necesario decir que en la entidad de salud laboran 521 trabajadores, de ellos un 95% de trabajadores tienen entre 20 y 60 años, un 54% de los trabajadores son hombres mientras que el 46% restante pertenecen al sexo femenino,

todos con diferentes estados civiles y diferente nivel de escolaridad. Esta información se refiere en la tabla 1 donde se muestran las características generales más relevantes de los beneficiarios directos.

**Tabla 1:**

Características generales sociodemográficas de los beneficiarios directos

<b>VARIABLES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES</b>
Edad	20 a 60 años aprox.
Genero	Masculino y Femenino
Estado civil	Solteros(a) y Casados(a)
Escolaridad	Entre secundaria, tercer nivel y cuarto nivel
Ocupación	Varios
Nivel de ingresos	Indistinto

Nota: Lema, P. 2017

### **2.3. Interpretación**

Hace poco más de un año en la entidad de salud se decidió modificar la estructura organizativa existente en aquel momento a través de la introducción de nuevos cargos y departamentos y la eliminación de otros que a su entender ya no cumplían con las funciones para las que fueron creados. Estas modificaciones se llevaron a cabo con el fin de mejorar la ejecución de los procesos de trabajo y aumentar así la calidad percibida por el cliente del servicio que se presta en la organización. En este proceso de cambio la directiva descuidó un detalle de vital importancia para su funcionamiento dejando sin cambiar el manual de funciones que existía en la entidad y el cual no coincidía con la nueva estructura organizativa. Esta descoordinación entre las dos herramientas empresariales se ha venido poniendo de manifiesto desde la modificación de la estructura hasta los inicios de la presente sistematización y ha traído como consecuencia que muchos de los trabajadores desconocieran las funciones, actividades

y tareas a desarrollar en el puesto que ocupan dentro de la entidad. La junta directiva conocía las deficiencias que desencadena la incoherencia entre el manual de funciones y el organigrama.

Al ser de conocimiento del área administrativa los inconvenientes generados por el proceso de cambio incompleto que se implementó en la organización y al explicarles todas las consecuencias que pueden venir aparejadas con la no solución de esta situación, se expresaron a favor de la realización del proyecto en la entidad con vistas a poder garantizar que la estructura organizativa se vea reflejada totalmente en la actualización del manual de funciones a desarrollar. La junta directiva planteó que desde que aparecieron las primeras consecuencias de no realizar todos los cambios que venían aparejados a la modificación de la estructura organizativa entendieron que debían actuar con la finalidad de resolver el problema y optimizar los procesos de trabajo pero que no contaban con el conocimiento necesario ni el tiempo disponible para ejecutar el proceso de descripción de los puestos requerido para poder actualizar el manual de funciones. De esta forma manifestaron su total aprobación para la actualización correspondiente y la ejecución del proyecto de intervención.

Debido a lo anteriormente planteado y a la importancia que se le confiere en la entidad a la acción a ejecutar en la sistematización la directiva expresó desde el inicio del proyecto que garantizaban su participación activa y se involucraron directamente durante toda la intervención. Además de que se dio a conocer como orientación en la entidad que se debía participar activamente en el proyecto en aras de eliminar las deficiencias existentes, el personal de la organización por libre y espontánea voluntad apoyó directamente la ejecución de la sistematización y brindó la información

requerida en cada instante de la investigación para lograr alcanzar los objetivos establecidos para el proyecto.

Considerando los planteamientos anteriores se afirma que el nivel de participación tanto del área administrativa como de los trabajadores fue completo. Se puede decir que cerca del 100% de las veces en que se necesitó de su colaboración respondieron acertadamente a excepción de algunas ocasiones en las cuales por razones de carga de trabajo solicitaron colaborar en otro momento pues en el que se les pedía la ayuda no contaban con la disponibilidad de tiempo necesaria para responder con la calidad necesaria los cuestionamientos realizados.

Gracias al alto compromiso y al nivel de cooperación que presentaron los trabajadores se identificaron los datos e informaciones requeridas para cumplir con los objetivos y sobre la base de dichas informaciones se logró contextualizar la actualización del manual de funciones a la realidad de las actividades y procesos que se ejecutaron. Con el levantamiento de información realizado en la entidad de salud se garantizó que los datos obtenidos para llevar a cabo coincidieran con las informaciones reales relacionadas con el diseño de los puestos de trabajo, dicho aspecto fue corroborado con la observación realizada. El manual de funciones tomó como base las características propias de la entidad de salud y fue actualizado sobre la base de los aspectos propios de cada puesto.

Para elaborar correctamente un manual de funciones se requiere identificar y señalar el ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Con quién? y ¿Para qué? de cada uno de los cargos (Rodríguez, 2002). Dentro de las principales características que debe tener un manual

de funciones se encuentran: lenguaje sencillo, metodología fácil, deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, facilita la supervisión, determina las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura orgánica (Orozco A. , 2008).

Para un correcto entendimiento del manual de funciones las descripciones de los puestos de trabajo que lo conforman deben agrupar los siguientes elementos:

- ✓ Descripción básica del cargo
- ✓ Objetivo estratégico
- ✓ Funciones básicas
- ✓ Personal relacionado con el cargo
- ✓ Perfil del cargo (Secretaría de la Función Pública, 2010).

Un ejemplo de cómo deben lucir las descripciones de los puestos a reflejar en el manual de funciones se muestra en el Anexo No. 3.

La elaboración de un manual de funciones según Álvarez (1996) consta de siete pasos:

Visita a la empresa y entrevista con los responsables.

Análisis del estado de la organización de la empresa.

Documentación del estado actual.

Elaboración de un anteproyecto de manual de funciones.

Contrastar el contenido del anteproyecto con el personal de la empresa.

Modificación, correcciones y/o ampliaciones del anteproyecto.

Presentación del manual de funciones de la empresa.

Por ello en el caso descrito, entre los elementos que fundamentan la forma en que se realizó la actualización se encuentran las funciones, el objetivo principal del puesto de trabajo, la documentación que se genera en cada puesto, los requisitos de formación y de experiencia y otros factores relevantes para sustentar el resto de las funciones relacionadas con el área de talento humano.

La existencia del manual de funciones en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración. Por ello se necesita tener en cuenta un grupo de aspectos que se refieren a continuación:

- ✓ La participación y compromiso de toda la organización, especialmente de los líderes como promotores.
- ✓ Que los líderes que toman las decisiones separen unas horas para las decisiones referentes a estos temas.
- ✓ Formar un equipo técnico que lidere el proceso. Puede ser interno como externo.
- ✓ Que la organización tenga su plan estratégico vigente, pues sin esto no se podrá realizar el MOF
- ✓ Que el equipo técnico use una metodología para la elaboración del cronograma y para que el plan estratégico se refleje en las funciones.
- ✓ Hacer un plan de implantación de este manual.
- ✓ Poner el manual a plena disponibilidad del personal (Zegarra, 2012).

La actualización del manual de funciones contribuyó al surgimiento de numerosos beneficios tanto a nivel individual como colectivo. A nivel individual se encontraron el surgimiento de una mayor claridad de los trabajadores a la hora de ejecutar sus tareas



y desempeñarse en sus labores diarias, además, el conocimiento de los beneficios asociados al correcto desempeño en las labores. En el ámbito colectivo se proporcionó a la entidad de salud, una herramienta que sentaba las bases para el funcionamiento adecuado del resto de los procesos de talento humano como el proceso de selección y el proceso de evaluación del desempeño.

Por todo lo planteado anteriormente y a partir de conversaciones con la directiva de la entidad de salud es necesario decir que los beneficiarios se mostraron satisfechos con las soluciones implementadas para eliminar las deficiencias existentes en su organización, debido a las ventajas generadas que se observaron en la entidad. Entre las ventajas que se lograron con la implementación de la actualización del manual de funciones para que coincidiera con la estructura organizativa implementada se tiene que los trabajadores conocieran su contenido de trabajo y el tiempo para ejecutar cada una de las actividades correspondientes, que el departamento de talento humano contara con un instrumento que le permita sustentar los diversos procesos que se realizan en esta área de la entidad como por ejemplo la selección del personal y la evaluación del desempeño y que además se optimizara el uso del tiempo gracias al conocimiento de las tareas.

En base a los resultados obtenidos con el proyecto de sistematización se puede determinar que el proceso de actualización del manual de funciones puede y debe ser generalizado a instituciones similares para mejorar los procesos de trabajo y específicamente las actividades del área de talento humano, aunque siempre va a ser necesario tomar en cuenta las características y condiciones de la entidad en la que se vaya a aplicar.

## **2.4. Principales logros de aprendizaje**

Al hablar de los logros obtenidos con la sistematización se convierte en requisito imprescindible hacer mención de la consecución de los objetivos del proyecto que son:

Objetivo general: actualizar el manual de funciones de la entidad de salud para que coincida con la estructura organizativa implementada en dicha entidad.

Objetivos específicos:

- ✓ Delimitar las funciones y otros datos requeridos para actualizar el manual de funciones.
- ✓ Analizar el manual de funciones existente para determinar los aspectos que deben ser cambiados.
- ✓ Entregar la actualización del manual de funciones a la entidad de salud.

Además, también se logró cumplir el objetivo de la sistematización ya se evidenció la experiencia práctica de intervención de la actualización del manual de funciones y así podrá ser utilizada como material de referencia para futuras investigaciones similares.

Para tratar los principales logros de aprendizaje se ha decidido dividirlos en tres grupos: los asociados con la empresa, los asociados con los colaboradores y los asociados con el proyecto.

En relación a los logros concernientes a la empresa hay que mencionar en un primer lugar el conocimiento adquirido acerca del funcionamiento de la entidad de salud, el cual abrió las puertas para poder identificar los datos necesarios para llevar a término exitosamente el proyecto de sistematización. El segundo logro en el entorno de la entidad son los beneficios que se generaron a partir de la implementación de la

actualización del manual de funciones de la entidad de salud. Dichos beneficios influyen en el perfeccionamiento del funcionamiento de la entidad de salud.

En este grupo de logros también hay que mencionar los recursos brindados por la empresa, tanto en relación con los materiales de oficina necesarios para la ejecución del proyecto, como en los recursos informativos necesarios para la correcta realización de la actualización del manual de funciones.

En los logros relacionados con los colaboradores se deben mencionar varios. El primero corresponde con la capacidad adquirida a la hora de solucionar las diferencias de criterios surgidas entre los participantes, las cuales muchas veces afectaron la velocidad de ejecución del estudio y que fueron solucionadas con astucia y suspicacia, alcanzando así la unanimidad en los criterios y el resultado deseado. En segundo lugar, se encuentra el conocimiento obtenido de las relaciones de trabajo establecidas con los colaboradores del proyecto. Otro logro, no menos importante, que hay que señalar es que, desde un inicio, al realizar el diagnóstico, se logró convencer a los trabajadores de la entidad de la necesidad de llevar a cabo la actualización del manual de funciones.

En este mismo grupo de los logros alcanzados en relación con los colaboradores hay que hacer referencia al nivel de participación de los trabajadores y de la directiva de la entidad de salud, nivel que es catalogado de muy alto y que permitió identificar los datos necesarios para establecer la realidad de la organización y así lograr que la actualización fuera lo más contextualizada a la realidad posible.

En lo referente a los logros en relación al proyecto es necesario mencionar que mediante el estudio se consolidaron los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera en materia de psicología laboral y se utilizaron dichos conocimientos para realizar la investigación tomando en cuenta los aspectos específicos de la entidad objeto de estudio. El logro más importante del proyecto de sistematización es el entregable previo del manual de funciones actualizado, utilizando el formato realizado el cual lo podemos evidenciar en el Anexo N° 2, y pese a que dicho documento no contaba con la formalidad que necesitaba la institución debido al fundamento de la financiación de las pasantías, el mismo eliminó las deficiencias detectadas en el diagnóstico y a su vez se contextualizó de acuerdo a las características específicas de la entidad para la que se realizó el proyecto de sistematización.

## **Conclusiones**

- ✓ A partir de los instrumentos aplicados en la sistematización se determinó que solo el 3% de los 521 trabajadores con que cuenta la entidad de salud conocía el 100% de las funciones que debía desempeñar de acuerdo al puesto de trabajo que ocupan en la organización.
- ✓ El manual de funciones implementado en la organización no reflejaba adecuadamente el 85% de los puestos especificados en la estructura organizativa implementada hace aproximadamente un año, aunque poseía aspectos relevantes que se mantuvieron en la actualización.
- ✓ La actualización del manual de funciones de la entidad de salud reflejó la realidad institucional mostrando en sus descripciones de los puestos elementos obtenidos de la intervención realizada, motivo por el cual los beneficiarios quedaron satisfechos con el resultado.
- ✓ La forma utilizada para llevar a cabo la actualización del manual de funciones constituye un procedimiento que puede y debe ser aplicado para realizar actualizaciones de manuales en otras instituciones similares.
- ✓ El manual de funciones obtenido del proceso de actualización llevado a cabo en el presente proyecto se contextualizó a la realidad de la institución debido a que se tomó como base, para ejecutar las modificaciones necesarias, la estructura organizativa implementada y los puestos definidos en ella.

### **Recomendaciones**

- ✓ Sociabilizar entre los trabajadores el manual de funciones actualizado para lograr que el total de personas tengan conocimiento de las funciones, tareas y actividades asociadas a su puesto de trabajo.
- ✓ Realizar el proceso de actualización del manual de funciones cada vez que se implemente una modificación en la estructura organizativa o en las funciones, actividades, características o requisitos de alguno de los puestos existentes en la entidad de salud objeto de estudio; o al menos una vez al año.
- ✓ Tener en cuenta para futuras actualizaciones las condiciones reales y características específicas de los puestos y procesos de trabajo existentes necesarios para brindar el mejor servicio posible al cliente.
- ✓ Generalizar el uso del procedimiento utilizado para realizar la actualización del manual de funciones en próximas actualizaciones.
- ✓ Implementar el manual de funciones resultante del proceso de actualización para eliminar las deficiencias generadas por la incoherencia existente entre el manual de funciones y la estructura organizativa de la entidad de salud.

## Lista de Referencias

- Álvarez. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*.  
Mejico: Panorama Editorial.
- Andres. (2016). *Manual De Funciones Gelato*. Calameo.
- Bayo, A., & Morino, J. (2002). *Las prácticas de Recursos Humanos de alto compromiso*.
- Borghi, A. (2010). Diseño de los puestos de trabajo. *Coyuntura economica*.
- Chiavenato. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mc. Graw Hill Interamericana S.A.
- Cortés, L. (2014, Abril 2). *Organigramas y Manual de funciones*. Retrieved from  
Prezi: <https://prezi.com/a-qt3opkd2ok/organigramas-y-manual-de-funciones/>
- FAO. (2005). *Formulación y Empleo de Perfiles de Proyecto*. Italia: Departamento de  
Cooperación Técnica.
- Gonzalez, G. (2012). *Definición del manual de funciones*.
- Montalván. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*.  
Mejico: Universidad Iberoamericana.
- Orozco, A. (2008). *Manual de Funciones, Procesos y Procedimientos para la empresa  
Hierros HB S.A*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Posada, K. (2013, Noviembre 6). *Manual de funciones y procedimientos*. Retrieved  
from Prezi: <https://prezi.com/yq92hr7dcvnu/manual-de-funciones-y-procedimientos/>
- Rodríguez. (2013). *CÓMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES  
ADMINISTRATIVOS*. Argentina: CENGAGE LEARNING.
- Secretaría de la Función Pública. (2010). *¿Qué es el Perfil del Puesto?* Estados Unidos  
Mejicanos: Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional  
de Carrera.

Zegarra, V. (2012, Agosto 17). *¿Qué es el MOF? Manual de Organización y Funciones*. Retrieved from <https://victorzegarra.net/2012/08/17/que-es-el-mof-manual-de-organizacion-y-funciones/>



## Anexos

### Anexo 1: Encuesta

#### 1. Qué subsistemas maneja la Dirección de Talento Humano.

Desarrollo institucional	<input type="checkbox"/>
Captación	<input type="checkbox"/>
Evaluación del desempeño	<input type="checkbox"/>
Salud y seguridad ocupacional	<input type="checkbox"/>
Capacitación	<input type="checkbox"/>
Nómina	<input type="checkbox"/>
Selección de personal.	<input type="checkbox"/>

#### 2. Las indicaciones o directrices que da el Gerente y coordinadores del subsistema al que usted pertenece, son claras y permiten la ejecución de las actividades encomendadas al puesto.

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

#### 3. Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**4. Considero que existe un buen ambiente de trabajo**

Si ☐

No ☐

**5. Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones.**

Si ☐

No ☐

**6. Estaría dispuesto a apoyar un sistema de mejoramiento en los procesos**

Si ☐

No ☐

**7. Considera que disponer, desde el primer día, de los recursos técnicos y materiales necesarios para el desempeño de la actividad es:**

Muy importante ☐

Importante ☐

Poco importante ☐

**8. Conozco y comprendo perfectamente lo que se espera de mí, cuáles son mis objetivos, tareas y responsabilidades, la utilidad de mi trabajo y el valor que apporto.**

Nada de acuerdo. ☐

Poco de acuerdo. ☐

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐

Totalmente de acuerdo. ☐

**Anexo 2:**

**1. Misión del puesto:**


**2. Actividades del puesto:**

Unidad o Departamento: .....					
Nombre del Puesto: .....Fecha:.....					
Experto/s [Nombre de participante/s]: .....					
<b>No</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>F</b>	<b>TOTAL</b>
1					
2					
3					

3. Indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Nombre del Indicador de Gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Fuente de Verificación	Clientes

**4. Experiencia laboral requerida:**

EXPERIENCIA NECESARIA PARA OCUPAR EL CARGO	
<input type="checkbox"/> Experiencia en instituciones similares <input type="checkbox"/> Experiencia en cargos similares <input type="checkbox"/> Experiencia interna en otros cargos	
<input type="checkbox"/> Menos de un año (< a 1 ) <input type="checkbox"/> Entre uno y dos años (1 – 2) <input type="checkbox"/> Entre dos y cuatro años (2 – 4) <input type="checkbox"/> Entre cuatro y seis años (4 – 6)	<input type="checkbox"/> Entre seis y ocho años (6 – 8) <input type="checkbox"/> Entre ocho y diez años (8 – 10) <input type="checkbox"/> Entre once y quince años (11 – 15) <input type="checkbox"/> Más de quince años (> a 15)

**5. Educación formal requerida:**

Nivel de Educación  Formal	¿Aplica?  ( ✓ )	Título  (Especifique)
<b>Título de primer nivel</b> (Secundaria completa)	<input type="checkbox"/>	
<b>Título de segundo nivel</b> (Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta)	<input type="checkbox"/>	

<b>Título de tercer nivel</b> (Carrera universitaria completa)	<input type="checkbox"/>	
<b>Título de cuarto nivel</b> (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input type="checkbox"/>	

**6. Capacitación adicional requerida:**

Nombre Curso / Seminario / Taller
1.
2.

### Anexo 3: Ejemplo de Descripción de Puesto

<b>MISION DEL CARGO</b>	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES</b>	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	
<b>RECURSOS BAJO SU RESPONSABILIDAD</b>	
<b>AREA DE TRABAJO</b>	
<b>EXIGENCIAS</b>	
<b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>	
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
<b>CARGO SUPERIOR A QUIEN REPORTA</b>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>TIPO DE CONTRATO</b>	
<b>SALARIO</b>	